

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A LENTE DA DESIGUALDADE DE GÉNERO NO TRABALHO:  
A RELAÇÃO ENTRE O COMPROMISSO AFETIVO E O BEM-ESTAR  
PSICOLÓGICO, EM MULHERES COM FUNÇÕES DE CHEFIA E  
FUNÇÕES OPERACIONAIS**

**Inês Veríssimo Dias**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2018**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A LENTE DA DESIGUALDADE DE GÉNERO NO TRABALHO:  
A RELAÇÃO ENTRE O COMPROMISSO AFETIVO E O BEM-ESTAR  
PSICOLÓGICO, EM MULHERES COM FUNÇÕES DE CHEFIA E  
FUNÇÕES OPERACIONAIS**

**Inês Veríssimo Dias**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2018**

## Agradecimentos

O meu principal agradecimento vai para a Professora Doutora Maria José Chambel, pela sua orientação, pela sua paciência e por ter tornado tudo mais simples. Obrigada por me fazer sentir realizada com a elaboração deste trabalho. À Professora Doutora Vânia Carvalho, agradeço-lhe pela inspiração que me proporcionou ao longo destes dois anos. À Doutora Sílvia Lopes, um enorme obrigada pela sua paciência para a análise estatística e por a ter tornado mais clara. À Professora Doutora Maria Eduarda Duarte, agradeço-lhe pelas conversas em turma, que me elucidaram para o mundo real e me permitiram querer ser mais e melhor. A todos os professores da faculdade e da secção, que de alguma forma me inspiraram e continuam a inspirar outros alunos.

Aos meus pais. A vocês, que me conhecem melhor que ninguém e que permitiram que toda esta experiência fosse possível. A vocês, que me fizeram ser quem sou, ao proporcionarem-me o melhor de dois mundos: o altruísmo e a educação na medida certa, aliada à boa disposição e simplicidade tão característica da (nossa) família. A vocês, que estão sempre prontos para me deixarem “voar”, mesmo que isso implique os maiores esforços que podiam ter. A vocês, mais que ninguém, obrigada.

À minha prima Beatriz, a minha pessoa, a irmã que nunca tive. A ti, que estás sempre presente em todos os momentos. A pessoa que mais adoro neste mundo, desde pequeninas.

À minha maravilhosa família, que devo tudo o que sou. Obrigada pela constante preocupação, pelo apoio persistente e pelo amor incondicional. Uma parte dela mais distante, mas sempre presente. Adoro-vos.

Às minhas queridas amigas, as melhores que a faculdade me podia ter dado. A ti, Inês, a minha eterna amiga, que está sempre presente nas várias fases do (nosso) crescimento. A ti, Vanessa, que me fazes rir como ninguém. À minha madrinha e às minhas afilhadas académicas, Joana, Paula e Mariana, obrigada por tornarem o meu percurso ainda mais feliz. A vocês, Andreia e Jéssica, que me inspiram diariamente, sorte da psicologia que vos tem como profissionais e “lucky me” que vos tenho como amigas. Às minhas meninas, Rita, Filipa, Beatriz, Sara e Joana, obrigada pela vossa amizade e por todo o vosso apoio nesta (nossa) etapa tão importante.

À minha amiga de sempre, Márcia, que continuemos sempre cúmplices e que nos tenhamos sempre uma à outra.

*Aqueles que passam por nós, passam sozinhos, pois cada pessoa é única e nenhuma substitui outra. Aqueles que passam por nós, passam sozinhos, mas não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós. Há os que levam muito, mas há os que não levam nada. Essa é a maior responsabilidade da nossa vida e a prova de que duas almas não se encontram ao acaso.*

## Índice

<b>Resumo</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract</b>	<b>v</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Enquadramento Teórico</b>	<b>4</b>
Desigualdade de Género no Contexto de Trabalho: Acesso a posições de chefia	4
Compromisso Afetivo das mulheres	6
Relação entre Compromisso Afetivo e Bem-estar Psicológico	8
<i>Compromisso Afetivo e Perceção de Saúde</i>	9
<i>Compromisso Afetivo e Satisfação Geral com a Vida</i>	9
Moderação pelo Desempenho de um Cargo de Chefia	10
<b>Método</b>	<b>10</b>
Amostra e Procedimento	10
Medidas	11
Análise de Dados	12
<b>Resultados</b>	<b>13</b>
Análise Fatorial Confirmatória	13
Valores Médios, Desvios-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo	14
Teste de Hipóteses	15
<b>Discussão</b>	<b>17</b>
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	19
Implicações	20
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>23</b>

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Análise Fatorial Confirmatória das funções de Chefia: Ajustamento do Modelo Teórico e do Modelo de 1 Fator	14
<b>Quadro 2</b> – Análise Fatorial Confirmatória das funções Operacionais: Ajustamento do Modelo Teórico e do Modelo de 1 Fator	14
<b>Quadro 3</b> – Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo	15
<b>Quadro 4</b> – Resultados do Modelo de Equações Estruturais (SEM) para a amostra de mulheres com funções de Chefia e com funções Operacionais separadamente, e Análise Multigrupo com as amostras combinadas	16
<b>Quadro 5</b> – Resultados do Modelo <i>Full Constrained</i> para a amostra de mulheres com funções de Chefia e Operacionais, separadamente	17

## Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a desigualdade de género no trabalho. Especificamente neste contexto, procura estudar a relação direta do compromisso afetivo (CA) com o bem-estar psicológico, nomeadamente, com os seus indicadores de perceção de saúde (PS) e satisfação geral com a vida (SGV), a fim de verificar as respetivas diferenças nas mulheres com funções de chefia e com funções operacionais (relação de moderação). Os dados foram obtidos através de uma amostra de trabalhadoras portuguesas (N =258) de uma consultora e de um banco. Os resultados demonstram que as mulheres com funções de chefia têm maior CA, comparativamente às mulheres operacionais. Porém, apenas as mulheres com funções operacionais manifestam uma relação positiva entre o CA e os dois indicadores do bem-estar psicológico (PS e SGV), sendo esta relação não significativa para as mulheres com funções de chefia. Os resultados obtidos contribuem para a escassez de literatura sobre a relação do compromisso organizacional com as variáveis individuais (p.e. bem-estar psicológico dos colaboradores) e não apenas, com as variáveis organizacionais (ver sugestões de Meyer & Maltin, 2010). Nesta investigação são apresentadas algumas implicações práticas, bem como limitações e sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** desigualdade de género; funções de chefia; carreira organizacional; *glass ceiling*; compromisso afetivo; bem-estar psicológico; perceção de saúde; satisfação geral com a vida.

### ***Abstract***

The aim of the present study is to analyze gender inequality at work. Specifically in this context, it seeks to study the direct relationship between affective commitment (AC) and psychological well-being, namely, with its health perception (PS) and overall life satisfaction (SGV), in order to verify the differences in women with managerial and operational roles (moderation relationship). The data were obtained through a sample of portuguese women workers (N = 258) from a consultant and a bank. The results show that women with managerial functions have higher CA, compared to women who are operational. However, only women with operational functions show a positive relationship between CA and the two indicators of psychological well-being (PS and SGV), and this relationship is not significant for women with managerial roles. The results contribute to the paucity of literature within of the relationship between organizational commitment and individual variables (e.g. psychological well-being of employees) and not only with organizational variables (see Meyer & Maltin, 2010). Some practical implications, as well as limitations and suggestions for future studies are presented.

**Keywords:** gender inequality; managerial roles; organizational career; glass ceiling; affective commitment; psychological well-being; health perception; overall life satisfaction.

## Introdução

Segundo a metáfora do “labirinto” de Eagly e Carli (2007), o percurso profissional feminino é um itinerário repleto de desafios no âmbito social, pessoal, laboral e familiar. Estes desafios, que têm como guia os estereótipos dos papéis de género dificultam a concretização dos objetivos das mulheres nestes contextos (Eagly & Carli, 2007), prejudicando o seu bem-estar (Zuckerman, Li & Diener, 2017). No contexto laboral, a desigualdade de género é representada pela discriminação das mulheres relativamente aos homens, com principal destaque para remuneração e para as oportunidades de promoção (Jones, 2014). A nível mundial, apenas 15% dos lugares dos conselhos de administração são ocupados por mulheres (Correia, 2017). Apesar da evolução ao longo dos anos, relativamente ao aumento da percentagem de mulheres europeias que ocupam posições de topo, a sub-representação feminina nas funções de chefia continua a ser uma realidade nos países industrializados (Egley & Carli, 2007; Fritz & Knippenberg, 2017), sobretudo em Portugal, que manifesta um ritmo de crescimento lento (Rodrigues, 2017). Efetivamente, existe uma reduzida percentagem de mulheres europeias e portuguesas inseridas no mundo empresarial, que desempenham funções de liderança (INE, 2017), como resultado do *glass ceiling* (Morrison & Von Glinow, 1990; American Psychological Association - APA, 2010a). Neste sentido, o Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE, 2014, citado por INE, 2017) alerta para o facto de, 20% dos conselhos de administração terem uma composição feminina, sendo que, apenas 3% das mulheres assumem funções de presidência. A nível europeu, os países onde prevalecem mais mulheres nestas funções são a França e a Letónia (32%), sendo a Grécia, o Chipre e Portugal, os países com os valores mais reduzidos ou mesmo ausentes de mulheres que ocupam estas funções de presidência (INE, 2017). Especificamente, em Portugal, 12,6% das mulheres ocupam estes lugares de chefia, sendo que, apenas 2,1% se encontram a presidir os conselhos de administração (Correia, 2017). De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2009), esta problemática global está associada ao facto de as mulheres mais jovens, que ainda não ocupam cargos de elevado nível, ao observarem os reduzidos níveis de bem-estar manifestados pelas líderes femininas atuais (comparativamente às mulheres que desempenham outras funções), acabam por não se esforçar tanto quanto os homens, na preparação para a execução destas posições de chefia. Este resultado ocorre devido à menor probabilidade de ocupação dos cargos de chefia por parte das mulheres e pela ideia de que, mesmo que



desempenhassem estas funções, as recompensas esperadas também seriam menores, comparativamente à dos homens (OECD, 2009). Segundo a perspectiva do Preconceito de Género, esta desigualdade de oportunidades no âmbito da carreira é atribuída aos preconceitos associados ao género (Heilman, 2012).

Apesar de as formas mais dramáticas de discriminação contra as mulheres já não existirem, as normas culturais ainda promovem fortemente a divisão do trabalho por género (Trzcinski & Holst, 2012). Esta realidade vai ao encontro da Teoria do Papel Social, que incentiva a permanência dos estereótipos de género, ao estimular o desempenho dos papéis (sexuais), biologicamente determinados para homens e mulheres (Eagly & Wood, 1991). Estas diferenças biológicas entre os sexos são (in)conscientemente exageradas quando envolvem esforços para alterar o estatuto social, que dificulta o acesso desigual aos recursos (Béres, 2011). Por exemplo, as mulheres que desempenham posições de autoridade são relatadas como mais vulneráveis, pois precisam de se adequar a certas imagens sociais ideais (Consortium for Advanced Research Training in Africa – CARTA, 2017). Segundo a Teoria do Domínio Social (SDT), os homens têm um estatuto social superior comparativamente ao das mulheres (Sidanius & Pratto, 2001). Esta construção do género e da estrutura de poder na relação de género contribuem para a existência de diferenças na perceção de bem-estar (Saltonstall, 1993). De acordo com Hagqvist, Gådin e Nordenmark (2017), quanto maiores forem os níveis de igualdade de género na vida profissional e de apoio ao emprego feminino, maior será o bem-estar deste público-alvo. Especificamente nos cargos de chefia, um indivíduo que desempenhe este tipo de funções tem agregadas recompensas psicológicas (maior bem-estar psicológico), sociais (maior prestígio social) e da economia como um todo (Trzcinski & Holst, 2012). Barling e Cloutier (2016) reforçam este impacto pessoal, constatando que, os líderes desfrutam de um bem-estar psicológico mais positivo, comparativamente aos restantes colaboradores. Ainda, os indivíduos que se encontrem a trabalhar em cargos de gestão de níveis mais elevados estão mais satisfeitos com as suas vidas e empregos, comparativamente aos gerentes de níveis mais reduzidos (Kumari & Afroz, 2013). Os investigadores justificaram-se, dizendo que, as pessoas que trabalham em funções de níveis mais elevados envolvem uma maior dedicação do seu tempo e, por isso, encontram-se emocionalmente mais ligadas com as mesmas. No entanto, de acordo com Meisenberg e Woodley (2014), as mulheres que executam funções de estatuto mais elevado não aumentam, necessariamente, o seu bem-estar subjetivo.

Segundo o modelo dos três componentes do compromisso, o compromisso afetivo (CA) refere-se à identificação, envolvimento e ligação emocional, com os valores e objetivos da organização como um todo (p.e. ver Allen e Meyer, 1990). A existência de elevados níveis de CA são caracterizados por um forte sentimento de orgulho, pertença e desejo de permanência na organização (Meyer & Allen, 1991). Esta dimensão afetiva do compromisso só se desenvolve na condição do colaborador sentir que tem confiança na organização, que os seus valores organizacionais têm uma orientação humanizada e que a organização o trata de um modo justo (Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Cunha, 2003). Esta ideia de reciprocidade é suportada pela Teoria da Troca Social (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2001). Relacionando o caso particular do crescimento da carreira com o compromisso afetivo, Wang, Weng, McElroy, Ashkanasy e Lievens (2014) defendem que, a dimensão do progresso dos objetivos da carreira é a que tem um maior efeito no CA. Vários investigadores evidenciaram que, as mulheres reportam níveis mais elevados de CA (Marsden, Kalleberg & Cook, 1993), sobretudo, quando presenciam um menor potencial de discriminação de género (Benditt, 2015).

Por outro lado, as pessoas que têm intenção de pertencer à organização (CA), como resultado das experiências positivas de trabalho (Meyer & Allen, 1991) têm um maior bem-estar, o que fundamenta a forte relação entre compromisso e bem-estar individual (Sloan, 2017). Meyer e Maltin (2010) realçam o facto de, os colaboradores que têm um forte CA com a sua organização, revelarem uma maior capacidade de suportar os stressores laborais, na condição de estes não prejudicarem diretamente o compromisso em si e os seus efeitos positivos (p.e. ausência de doença e maior satisfação). Esta relação é sustentada pela Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory – SDT), que afirma que, as ligações do compromisso com o bem-estar são explicadas, em parte, pelo estatuto social enquanto indicador de preenchimento das necessidades básicas dos colaboradores no contexto de trabalho (Maltin, 2011).

Neste sentido e a fim de contribuir para a literatura de um ponto de vista teórico, de colmatar algumas das limitações existentes e ir ao encontro das várias sugestões propostas, o presente estudo pretende compreender a situação social de desigualdade de género no contexto de trabalho, com principal foco na promoção da carreira. Particularmente, consideramos que as mulheres com funções de chefia, quando comparadas com as mulheres com funções operacionais, revelam níveis mais elevados de compromisso afetivo, como forma de suportar este contexto (H1). Esta investigação

considera, também, que os níveis de CA são revelantes para explicar o bem-estar desta população-alvo, especificamente, no âmbito dos indicadores da percepção de saúde e da satisfação geral com a vida (H2). Finalmente, consideramos que nas mulheres com funções de chefia, comparativamente às mulheres com funções operacionais, esta relação entre o CA e os seu bem-estar é mais forte, porque a relação que têm com a organização, aliada ao estatuto proporcionado, se torna mais saliente para explicar o seu bem-estar (H3). Adicionalmente, na realidade prática, este estudo irá revelar-se útil no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, pois, as organizações, ao apostarem em políticas e práticas baseadas na igualdade de género irão contribuir, consequentemente, para a crescente mudança deste estigma social e para a promoção do bem-estar individual dos seus colaboradores, sobretudo os do sexo feminino.

### **Enquadramento Teórico**

#### **Desigualdade de Género no Contexto de Trabalho: Acesso a posições de chefia**

O género refere-se à composição psicológica e social de um indivíduo, que se manifesta quando ocorre a comparação automática entre o sexo feminino e masculino (Burr, 1998). Este conceito, desenvolvido pela Psicologia Social (Nogueira, 2001), engloba as diferenças culturais (e não físicas) entre homens e mulheres, assim como, as expectativas sociais relativamente aos comportamentos considerados adequados para os membros de cada sexo (Cruz, 2011). Segundo o investigador, estas expectativas são aprendidas por meio do processo de socialização do género. Este constructo, que se inspirou em modelos influenciados pela evolução das teorias feministas (Nogueira, 2001) reflete a forma como os homens e as mulheres se sentem e se assumem, o que permite construir a sua identidade (Cruz, 2011). O significado atribuído ao género influencia os comportamentos, pensamentos e sentimentos dos indivíduos, bem como, as suas interações sociais, e a estrutura e organização das instituições sociais (Crawford, 1995). Vários autores constatarem que, no mercado laboral, a feminilidade e masculinidade<sup>1</sup> são socialmente construídos e reconstruídos, resultado da atribuição do trabalho específico para cada género (Connell, 2009). Connell (2009) acrescenta ainda que, o género faz a diferenciação de funções em grupos sociais. Esta realidade vai ao encontro da Teoria do Papel Social, que incentiva a permanência dos estereótipos de género, ao estimular o

---

<sup>1</sup> Também conhecidos como identidade de género, estes conceitos referem-se ao grau em que as pessoas se identificam como masculinas (homens) ou femininas (mulheres), na sociedade. A feminilidade e a masculinidade estão enraizadas na questão social (género) e não na biológica (sexo) (Burke, Stets & Pirog-Good, 1988; Spence, 1985).

desempenho dos papéis (sexuais), biologicamente determinados para homens e mulheres<sup>2</sup> (Eagly & Wood, 1991). Sob o parecer desta teoria, os indivíduos são membros de posições sociais e por isso, desempenham “papéis sociais” (expectativas normativas, partilhadas e aprendidas culturalmente), que prescrevem e explicam os seus comportamentos e o dos outros (Biddle, 1986). De acordo com Brighthouse e Wright (2008), o contexto de género é baseado em políticas e leis, que influenciam as oportunidades masculinas e femininas relativamente às suas escolhas e oportunidades profissionais. Por exemplo, segundo a perspetiva do Preconceito de Género, a desigualdade de oportunidades no âmbito da carreira é atribuída aos preconceitos associados ao género (Heilman, 2012).

A discriminação no local de trabalho ocorre, quando os indivíduos de uma categoria social estão em desvantagem comparativamente a outros grupos, que têm potencial e sucesso comprovado (Dipboye & Halverron, 2004). A perceção desta discriminação é uma das formas de maus tratos no local de trabalho, que afeta negativamente os indivíduos (Nielsen & Einarsen, 2012). Um exemplo deste tipo de maus tratos é a discriminação sexual ou de género, que envolve um tratamento negativo contra os membros de um grupo discriminado, com base no seu género (APA, 2010a). Particularmente, no caso da desigualdade de género no contexto laboral, esta discriminação é definida como segregação ocupacional (Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010). Este fenómeno engloba a segregação sexual, que remete para a desigualdade em diferentes profissões e setores de atividade (segregação sexual horizontal), e em diferentes níveis hierárquicos (segregação sexual vertical) (Hawkins, 2015, citado por INE, 2017). De facto, observamos discriminação das mulheres relativamente aos homens, no âmbito das oportunidades no mercado de trabalho, das condições de emprego, das oportunidades de progressão da carreira, das recompensas e do acesso a posições de topo<sup>3</sup> (Nunes & Casaca, 2015). Apesar da crescente presença feminina no contexto laboral, este

---

<sup>2</sup> Como exemplo destes papéis sexuais e recorrendo ao período da industrialização, as leis da biologia argumentam que, comparativamente ao corpo masculino, o corpo feminino é mais fraco e, por isso, as mulheres não podem resistir ao trabalho de fábrica (Scott, 1994).

<sup>3</sup> “Posições” ou “lugares de topo” (p.e. Eagly & Carli, 2007; Nunes & Casaca, 2015), também designados de cargos ou posições de “gestão”, “administrativas” e de “supervisão” (p.e. Kumari & Afroz, 2013; Wang et al., 2014). Este conceito é igualmente nomeado de “cargos de *management*” (Powell & Butterfield, 2002), posições de “autoridade” ou funções de “estatuto mais elevado” (CARTA, 2017; Meisenberg & Woodley (2014) e ainda, de “posições” ou “funções” de liderança” (Nunes & Casaca, 2015; Fritz & Knippenberg, 2017; INE, 2017).

crescimento não tem sido acompanhado pelo aumento das posições de liderança feminina (Nunes & Casaca, 2015; Fritz & Knippenberg, 2017), resultado do *glass ceiling*. Este fenómeno, descrito pelas barreiras invisíveis no espaço organizacional, que impedem as mulheres e as minorias de acederem aos lugares de topo (Nunes & Casaca, 2015; Morrison & Von Glinow, 1990; APA, 2010a) relaciona-se com a segregação sexual vertical (Hawkins, 2015, citado por INE, 2017). A existência do *glass ceiling* numa organização depende se, a decisão de promoção é feita com base no género (favorecimento dos homens), não tendo em consideração as características pessoais dos colaboradores (Powell & Butterfield, 2002).

Como inúmeras feministas suspeitam e vários estudos confirmam, as barreiras formais e informais às posições de chefia são, ainda, mais elevadas para as mulheres (Brockmann, 2016) e a percentagem de indivíduos em cargos de gestão de alto nível é substancialmente maior para os homens (Trzcinski & Holst, 2012). Esta discriminação pode ser explicada pelos preconceitos contra as mulheres e pela natureza visível da característica “sexo”. De facto, vários autores constataram que, a desigualdade de oportunidades de promoção entre os homens e as mulheres é um dos exemplos discriminatórios frequentes no contexto de trabalho (Cavazotte et al., 2010; Jones, 2014). Existem poucas mulheres efetivas (Wirth, 2001) e a candidatarem-se às posições de chefia (Powell & Butterfield, 2002). A dificuldade de ascensão profissional por parte das mulheres é retratada pela ocupação de posições menos qualificadas e pelo desempenhar de funções, que exigem menores possibilidades de ascensão da carreira (Cavazotte et al., 2010). Por outro lado, os homens ascendem mais rapidamente às posições de chefia, mesmo em contextos culturalmente femininos (p.e. enfermagem, educação, trabalho social, etc.). Os homens são, ainda, promovidos mais facilmente, mesmo tendo as mulheres qualificações equivalentes (Egley & Carli, 2007), sobretudo, em profissões de alto nível educacional (p.e. medicina, advocacia) (Joshi, Son & Roh, 2015).

### **Compromisso Afetivo das mulheres**

Apesar da sobreposição do atual contexto de mobilidade do trabalho e de mudança da carreira, sobre o crescimento da carreira organizacional contínuo na mesma organização, Weng e McElroy (2012) defendem que, quando os colaboradores percebem que a empresa está interessada no seu crescimento de carreira (Weng & McElroy, 2012) respondem-lhe positivamente (Wang et al., 2014), nomeadamente, com elevado compromisso organizacional (Weng & McElroy, 2012; Weng, McElroy, Morrow

& Liu, 2010). Este compromisso (CO) define-se como, um estado psicológico que caracteriza a relação de um indivíduo com a organização, influenciando a sua permanência na mesma (Meyer & Allen, 1991). Segundo a literatura, um colaborador pode estar comprometido com o seu trabalho, com o seu supervisor, colega ou organização, o que torna este conceito multi-focal (Morin, Morizot, Boudrias & Madore 2010). De acordo com Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2001), o compromisso é caracterizado, também, como um constructo multidimensional, e a sua dimensão afetiva (CA) refere-se à identificação, envolvimento e ligação afetiva/emocional, com os valores e objetivos da organização como um todo (Allen & Meyer, 1990, Meyer & Allen, 1991; Maltin, 2011). Lee e Mowday (1987) argumentaram também que, os colaboradores com elevados níveis de compromisso desta natureza afetiva têm sentimentos aumentados de pertencer à sua organização, estando psicologicamente mais ligados com a mesma. Ainda, os colaboradores ao refletirem sobre suas conquistas laborais e sentirem uma sensação de satisfação, manifestam compromisso afetivo (Meyer & Allen, 1997). No fundo, reflete-se quando um indivíduo “quer” estar envolvido com o alvo do compromisso (Maltin, 2011).

As experiências laborais são fortes preditores do CA (Mowday, Porter & Steers, 1982), pois estas experiências preenchem as necessidades psicológicas dos colaboradores (p.e. conforto com a organização e competência com o seu papel laboral) (Meyer & Allen, 1991). No caso do crescimento da carreira organizacional, que envolve satisfação maioritariamente intrínseca (Wang et al., 2014), vai depender do esforço do colaborador, mas, também, da recompensa da organização pelo esforço estabelecido (Weng et al., 2010). Neste sentido, quando os colaboradores sentem este crescimento da carreira, tornam-se psicologicamente ligados à organização, uma vez que, as suas necessidades de desenvolvimento das capacidades profissionais e de experimentação de tarefas laborais, relacionadas com os seus objetivos de carreira são satisfeitas (Weng et al., 2010; Wang et al., 2014). Esta ideia remete para a Teoria da Troca Social, que partilha que, quando as trocas sociais recíprocas (p.e. entre colaborador-organização) são bem-sucedidas, as pessoas tendem a comprometerem-se afetivamente com as organizações (Meyer et al., 2001).

Por outro lado, apesar de as mulheres reportarem níveis mais elevados de compromisso afetivo (Marsden et al., 1993), o contexto de desigualdade de género prejudica esta atitude (Cavazotte et al., 2010). De facto, estas diferenças relativamente

aos níveis de CA serem mais elevados para as mulheres ocorre, sobretudo, no setor público (Hassan, 2012) o qual, quando comparado ao sector privado, manifesta um menor potencial de discriminação de género, aliado a um maior número de oportunidades de atribuição de benefícios às mulheres (Benditt, 2015).

Tendo como base o conteúdo teórico abordado anteriormente, que realça a desigualdade de género no contexto laboral, sobretudo, na promoção para as posições de chefia, aliado à prevalência de elevados níveis de CA por parte das mulheres quando não sentem discriminação, formula-se a primeira hipótese de investigação:

H1: Num contexto laboral de desigualdade de género, as mulheres com funções de chefia têm níveis mais elevados de compromisso afetivo, quando comparadas com as mulheres com funções operacionais, como forma de suportar este contexto.

### **Relação entre Compromisso Afetivo e Bem-estar Psicológico**

O trabalho é uma dimensão essencial na vida dos indivíduos. Neste sentido, o local de trabalho tem um efeito de transbordamento (efeito *spillover*) no bem-estar (Sonnentag, 2015), nomeadamente, na satisfação com a vida (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985) e na promoção da saúde (Deci & Ryan, 1991). Jain, Giga e Cooper (2013) reforçam esta ideia, constatando que, os stressores laborais produzem um impacto negativo na saúde e bem-estar dos colaboradores, caso estes não tenham disponíveis recursos para lidar com as respetivas exigências.

Segundo Ryan e Deci (2001), o bem-estar é um constructo complexo, que se relaciona com uma experiência ótima de funcionamento. Ao focar o bem-estar psicológico, Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz e Stone (2004) constataam que, esta categoria de bem-estar inclui a avaliação da vida, i. e. o aspeto cognitivo do bem-estar, nomeadamente, os pensamentos sobre a qualidade de vida – satisfação geral com a vida, i. e. o grau em que os indivíduos julgam favoravelmente a qualidade das suas vidas em geral (Diener, 1994). O bem-estar psicológico engloba, ainda, a perceção de saúde (Chambel, Lopes & Batista, 2016). Ao longo do tempo, houve uma mudança de paradigma relativamente ao pensamento sobre “saúde”. A literatura passou da definição de “saúde” com base num modelo médico, que enfatizava a ausência de doença e de problemas de saúde, para um modelo que enfatiza este conceito com base num funcionamento ideal e de bem-estar (Maltin, 2011). Este modelo mais atual, baseado na Psicologia Positiva, operacionaliza o “bem-estar” por meio de uma visão mais holística

da saúde, que inclui o bem-estar físico, mental e social, além da simples ausência de doença ou enfermidade (Larson, 1999). Assim sendo, Jain e colaboradores (2013) definiram “saúde” enquanto conceito agregador de sintomas físicos (saúde física) e sintomas psicológicos (bem-estar psicológico).

Segundo Meyer e Maltin (2010), o compromisso organizacional (CO) atua como um antecedente do bem-estar do colaborador. Luthans, Youssef e Avolio (2007) reforçam esta ideia, dizendo que, as variáveis atitudinais disponíveis pelos indivíduos são importantes para que psicologicamente os indivíduos sejam capazes de atenuar o impacto negativo dos stressores laborais. Outros autores realçam também que, o CO percebido por parte do colaborador pode atuar enquanto amortecedor contra as exigências organizacionais e portanto, sustentar a saúde física e o bem-estar psicológico (Cohen & Wills, 1985). Neste sentido, quando os colaboradores estão comprometidos com a organização em que trabalham, ficam mais satisfeitos globalmente com as suas vidas (Wright & Davis, 2003) e desenvolvem percepções de saúde positivas (Ware, Davies-Avery & Stewart, 1978). No fundo, quanto maior o compromisso dos colaboradores com a organização, maior o seu bem-estar (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

#### *Compromisso Afetivo e Percepção de Saúde*

Harris e Cameron (2005) sugeriram que, as várias dimensões do compromisso com a organização (p.e. dimensão afetiva) são importantes preditores positivos do bem-estar. Efetivamente, vários estudos mostraram que o CA se relaciona positivamente com a saúde. Por exemplo, Meyer e Maltin (2010) mostraram que, os colaboradores que possuem um forte CA, têm maior probabilidade de ausência de doenças e de manifestação de medidas de tensão (sintomas psicossomáticos e queixas de saúde física). Por outro lado, Arbor (2008) mostrou que, o compromisso de natureza afetiva encontra-se negativamente relacionado com os problemas de saúde psicológica.

#### *Compromisso Afetivo e Satisfação Geral com a Vida*

Vários estudos relataram, também, a existência de uma elevada correlação positiva entre o CA e a satisfação com a vida. Por exemplo, Palmore e Luikart (1972) constatarem esta relação e Kumari e Afroz (2013) alertaram para o facto do efeito do CA sobre a satisfação com a vida ser mais significativo do que a relação inversa.

Perante este enquadramento da literatura sobre a relação positiva do compromisso – com destaque para o de natureza afetiva – com as duas escalas do bem-estar subjetivo



(satisfação geral com a vida e percepção de saúde), este estudo propõe como segunda hipótese:

H2: O compromisso afetivo apresenta uma relação positiva com o bem-estar psicológico das colaboradoras, nomeadamente com a) com a satisfação geral com a vida; b) com a percepção de saúde.

### **Moderação pelo Desempenho de um Cargo de Chefia**

Segundo o modelo Job-Demands-Resources (*JD-R model*), os fatores organizacionais influenciam o bem-estar (em 66%) e o compromisso afetivo (em 69%) dos seus colaboradores (Bakker & Demerouti, 2008). Por exemplo, num contexto laboral de desigualdade de género, o avanço da carreira é mais stressante para as mulheres (McKinsey and Company & Lean In, 2015). Ainda, de acordo com este modelo (*JD-R model*), os recursos para o trabalho (p.e. oportunidades de desenvolvimento de carreira e a criação de culturas organizacionais justas) motivam intrinsecamente os indivíduos, que se traduz, posteriormente, num maior compromisso e afeto positivo (Albrecht, 2012). Especificamente, no caso das mulheres, Ambad, Rimin e Harbi (2017) constataram que, as recompensas organizacionais (p.e. promoções a cargos superiores) são o fator com maior influência no seu compromisso organizacional, sendo que, quanto melhor este sistema de recompensas for, maior será o CO do sexo feminino. Neste sentido, quando um individuo alcança o que deseja, manifesta uma sensação de bem-estar (p.e. sentimentos positivos de satisfação), que se revela importante para a saúde mental (Sinha, 2017). Neste sentido, e perante o impacto positivo do desenvolvimento das carreiras no compromisso e, conseqüentemente, no bem-estar, formula-se a terceira e última hipótese de investigação:

H3: Num contexto laboral de desigualdade de género, a relação positiva entre o compromisso afetivo e o bem-estar psicológico, nomeadamente com a) com a satisfação geral com a vida; b) com a percepção de saúde é mais forte nas mulheres com funções de chefia, comparativamente às mulheres com funções operacionais

## **Método**

### **Amostra e Procedimento**

A recolha dos dados para o presente estudo realizou-se no âmbito de um projeto de investigação de diagnóstico de riscos psicossociais, a cargo da Professora Doutora Maria

José Chambel, e a pedido de um banco e de uma consultora internacional, com instalações em Portugal. Porém, para este estudo, apenas foram utilizadas algumas variáveis do estudo original. Em relação ao procedimento de recolha de dados, a respetiva Direção de Recursos Humanos da empresa enviou um *e-mail* a todos os seus colaboradores, a explicar os objetivos do estudo e a apelar à resposta de um questionário. Neste sentido, o questionário foi disponibilizado e respondido *online*, através da plataforma *SurveyMonkey*, que esteve disponível durante 15 dias para o seu preenchimento. A participação no estudo foi voluntária, tendo sido garantido o anonimato dos participantes.

Do total de 1144 respostas obtidas (545 da empresa consultora e 599 do banco), seleccionámos as 728 mulheres, das quais 129 desempenhavam funções de chefia (N=129) e 599 desempenhavam funções operacionais (N= 599). Para se poder efetuar a análise Multigrupo, uma vez que esta análise é sensível ao tamanho da amostra, foi necessário igualar a dimensão dos dois grupos: chefias e operacionais. Assim sendo, foi necessário eliminar aleatoriamente participantes do grupo com funções operacionais. Posto isto, o estudo apresenta uma amostra final de 258 indivíduos do sexo feminino, sendo que 129 desempenham funções de chefia e os outros 129 desempenham funções operacionais. Curiosamente em relação ao tempo que se encontravam a trabalhar na empresa, das 129 mulheres chefias, 7% encontravam-se a trabalhar num tempo inferior a 5 anos, 18,6% num período de 5 a 10 anos, 53,5% entre os 10 e os 20 anos, e 20,9% num período entre os 20-30 anos. No grupo das 129 mulheres operacionais, 16,3% encontravam-se a trabalhar num período inferior a 5 anos, 24,8% entre 5 a 10 anos, 34,9% entre os 10 e os 20 anos, e 24% das operacionais entre os 20 e os 30 anos.

## **Medidas**

***Compromisso Afetivo (CA).*** A componente afetiva do compromisso foi medida através da versão portuguesa da escala de Meyer, Allen & Smith (1993), utilizada anteriormente com colaboradores de *contact center* portugueses (Chambel & Sobral, 2011). A escala é constituída por seis itens (p.e. “Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim”), pontuados pelos respondentes numa escala de *Likert* de sete pontos, que variam entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7). O índice de consistência interna da escala ( $\alpha = .89$ ) é bastante satisfatório e, quanto mais elevada a resposta dos inquiridos, maior o grau de CA relativamente à organização.

**Bem-estar Psicológico.** O bem-estar psicológico dos colaboradores foi avaliado através das medidas de Satisfação Geral com a Vida (SGV) e de Percepção de Saúde (PS). A Satisfação Geral com a Vida foi analisada através da escala de Diener e colaboradores (1985), já utilizada em Portugal (Neto 1992). Esta escala é constituída por cinco itens (p.e. “Estou satisfeito com minha vida” e “Se eu pudesse viver a minha vida novamente, não mudaria quase nada”), pontuados numa escala de classificação de sete pontos, os quais variam de (1) “discordo totalmente” a (7) “concordo totalmente” ( $\alpha = 0,88$ ). Quanto às Percepções de Saúde foram avaliadas por meio do Questionário de Percepção de Saúde, desenvolvido por Ware e colaboradores (1978), e anteriormente utilizado num estudo em Portugal (Carvalho & Chambel 2014). Este questionário é composto por quatro itens (p.e. “Eu sou tão saudável quanto os outros” e “A minha saúde é excelente”), pontuados numa escala de classificação de cinco pontos, que varia de (1) “definitivamente falso” a (5) “definitivamente verdadeiro” ( $\alpha = 0,90$ ).

### **Análise de Dados**

A análise de dados foi realizada através da utilização dos programas estatísticos *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 25.0 para Windows) e *Analysis of Moment Structures* (AMOS versão 25.0 para Windows). Em primeiro lugar, procedeu-se a uma Análise de Correlação (Quadro 3) no SPSS, a fim de analisar a correlação entre as variáveis nos dois grupos da amostra. Seguidamente, elaborou-se a Análise Fatorial Confirmatória, por meio do programa AMOS, com o objetivo de testar a adequação do Modelo de Medida com as três variáveis latentes. Ou seja, pretendia-se confirmar se os dados recolhidos iriam ao encontro do Modelo Teórico, que relacionava as variáveis Compromisso Afetivo, Percepção de Saúde e Satisfação Geral com a Vida. Ainda, procurou-se saber se este modelo teórico se ajustava nos dois grupos da amostra em estudo. Segundo Byrne (2013), estes índices de ajustamento devem ser iguais ou inferiores a .08, no caso do *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA) e iguais ou superiores a .90, no caso do *Comparative Fit Index* (CFI), do *Incremental Fit Index* (IFI) e do *Tucker-Lewis Index* (TLI). A fim de descartar a hipótese, de os resultados derivarem do facto de as variáveis terem sido medidas utilizando o mesmo método – neste caso, o questionário –, enquanto erro de método comum, confrontou-se o Modelo Teórico com o Modelo de um Fator. Este processo ocorreu através da comparação das diferenças do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) de ambos os modelos, assim como, da análise dos índices de ajustamento dos dois modelos.

Posteriormente, de forma a realizar o teste de hipóteses, foi utilizada a metodologia de análise dos Modelos de Equações Estruturais (SEM) – em particular as Análises Multigrupo – no programa AMOS, com o objetivo de averiguar se as relações entre as variáveis ocorriam de forma semelhante em ambos os grupos. Assim, procedeu-se à análise do ajustamento do Modelo Teórico em separado, para cada um dos grupos, tal como recomendado por Byrne (2013). Após a verificação do ajustamento do Modelo Teórico, procedeu-se à Análise Multigrupo através da construção de um Modelo *Baseline*, que incluiu a análise das duas amostras em simultâneo. Posteriormente, confrontou-se este Modelo *Baseline* com um Modelo *Full Constrained*, onde todos os parâmetros do modelo teórico estão constrangidos. Ao confrontar estes dois modelos foi possível perceber se existiam diferenças significativas entre as duas amostras (ou seja, entre os dois grupos). Finalmente, com o objetivo de verificar se as diferenças entre os dois grupos eram significativas, recorreu-se à análise dos valores de Z.

## **Resultados**

### **Análise Fatorial Confirmatória**

Nos dois grupos da amostra, o Modelo Teórico com três variáveis latentes revelou um *fit* adequado (Funções de Chefia:  $\chi^2 (85) = 132.36$ ,  $p < .001$ ; IFI=.95; CFI=.95; TLI=.93; RMSEA=.07; Funções Operacionais:  $\chi^2 (85) = 143.96$ ,  $p < .01$ ; IFI=.95; CFI=.95; TLI=.94; RMSEA=.07) (ver Quadros 1 e 2). Posteriormente, este modelo de medida foi comparado com o Modelo de um Fator. Tal como esperado, os índices deste modelo não se revelaram adequados para ambos os grupos, (Funções de Chefia:  $\chi^2 (88) = 529.66$ ,  $p > .001$ ; RMR=.17; IFI=.50; TLI=.40; RMSEA=.20; CFI=.50; Funções Operacionais:  $\chi^2 (88) = 625.66$ ,  $p > .001$ ; RMR=.18; IFI=.56; TLI=.47; RMSEA=.22; CFI=.56) (ver Quadros 1 e 2). Assim, o Modelo Teórico parece ser aquele que apresenta o maior ajuste aos dados da amostra, sendo a diferença significativa em relação ao Modelo de um Fator (Funções de Chefia:  $\Delta\chi^2 (3) = 397.3$ ,  $p < .001$ ; Funções Operacionais:  $\Delta\chi^2 (3) = 481.7$ ,  $p < .001$ ).

## Quadro 1

### *Análise Fatorial Confirmatória das funções de Chefia: Ajustamento do Modelo Teórico e do Modelo de 1 Fator*

Modelos	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	IFI	TLI
Modelo						
Teórico (3 variáveis latentes)	$\chi^2 (85) = 132.36^{**}$	$\Delta\chi^2 (3) = 397.3^{**}$	.07	.95	.95	.93
Modelo de 1 Fator	$\chi^2 (88) = 529.66^{**}$		.20	.50	.50	.40

Notas: \*\*  $p < .01$

## Quadro 2

### *Análise Fatorial Confirmatória das funções Operacionais: Ajustamento do Modelo Teórico e do Modelo de 1 Fator*

Modelos	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	IFI	TLI
Modelo						
Teórico (3 variáveis latentes)	$\chi^2 (85) = 143.96^{**}$	$\Delta\chi^2 (3) = 481.7^{**}$	.07	.95	.95	.94
Modelo de 1 Fator	$\chi^2 (88) = 625.66^{**}$		.22	.56	.56	.47

Notas: \*\*  $p < .01$

## Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as variáveis em estudo

Ao analisar os valores médios obtidos (cf. Quadro 3), verifica-se que, as mulheres com funções de chefia apresentam níveis mais elevados, do que as mulheres com funções operacionais, no que respeita ao compromisso afetivo (Funções de Chefia:  $M = 5.90$ ,  $DP = .82$ ; Funções Operacionais:  $M = 5.59$ ,  $DP = 1.01$ ;  $z = 7.19$ ,  $p < .01$ ). No que se refere à satisfação geral com a vida, comparativamente ao grupo com funções operacionais, o grupo das chefias possui uma pontuação superior nesta dimensão (Funções de Chefia:  $M = 4.93$ ,  $DP = 1.05$ ; Funções Operacionais:  $M = 4.58$ ,  $DP = 1.27$ ;  $z = 5.68$ ,  $p < .02$ ). Quanto à percepção de saúde, novamente, o grupo das chefias tem pontuações mais elevadas (Funções de Chefia:  $M = 3.55$ ,  $DP = .68$ ; Funções Operacionais:  $M = 3.47$ ,  $DP = .83$ ;  $z = .64$ ,  $p < .43$ ). Com base nesta análise, verifica-se que, de uma forma geral, as mulheres com funções de chefia possuem experiências superiores de compromisso afetivo, satisfação

geral com a vida e percepção de saúde, comparativamente às mulheres com funções operacionais. Relativamente à primeira hipótese do estudo, que considera que as mulheres com funções de chefia manifestem níveis mais elevados de CA, comparativamente às mulheres operacionais, esta é suportada por estes dados.

Ao observar a matriz de correlações (Quadro 3) é possível visualizar que, apenas as variáveis no grupo com funções operacionais se relacionam significativamente entre si. Especificamente neste grupo da amostra, o compromisso afetivo relaciona-se positivamente com a satisfação geral com a vida ( $r = .41, p < .01$ ), bem como, com a percepção de saúde ( $r = .19, p < .05$ ). Por outro lado, no grupo das chefias, o compromisso afetivo não se relaciona com a dimensão da satisfação geral com a vida ( $r = .15, n.s.$ ), nem com a percepção de saúde ( $r = -.04, n.s.$ ).

Quadro 3

<i>Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo</i>						
	Funções de Chefia (N = 129)		Funções Operacionais (N = 129)		<i>r</i> para Funções de Chefia (acima da diagonal) e para Funções Operacionais (abaixo da diagonal)	
	Média	DP	Média	DP	1.	2.
						3.
1. CA	5.90	.82	5.59	1.01		.15
2. SGV	4.93	1.05	4.58	1.27	.41**	
3. PS	3.55	.68	3.47	.83	.19*	-.04

Notas: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; CA= Compromisso Afetivo; SGV= Satisfação Geral com a Vida; PS= Percepção de Saúde

### Teste de Hipóteses

O modelo *Baseline*, que inclui a análise dos dois modelos em simultâneo, obteve um bom ajustamento relativamente aos dados ( $\chi^2 (172) = 310,87, p < .001$ ; IFI=.94; TLI=.92; CFI=.93; RMSEA =.06). De seguida, ao confrontar o modelo *Baseline* com o modelo *Full Constrained* foi possível verificar que, o modelo *Full Constrained* revelou um melhor ajustamento relativamente aos dados, comparativamente ao modelo *Baseline* ( $\chi^2 (206) = 381,10, p < .001$ ; IFI= 0.92; TLI=.91; CFI=.92; RMSEA =.06). Tal significa que, existem diferenças significativas entre os dois grupos. Deste modo, o modelo *Full Constrained* foi considerado o modelo final.

Em relação ao teste da segunda hipótese do presente estudo, que admite a existência de uma relação direta e positiva entre o CA e os indicadores do bem-estar psicológico, os resultados obtidos (ver Quadro 5) revelam que, esta relação é significativa

apenas para a amostra das mulheres com funções operacionais: entre o CA e a SGV ( $\beta = .49, p < .001$ ), e para a relação do CA com a PS ( $\beta = .20, p < .05$ ). Nas funções de chefia, nem a relação do CA com a SGV ( $\beta = .15, n.s.$ ), nem a relação do CA com a PS ( $\beta = -.05, n.s.$ ) são significativas. Assim sendo, a hipótese foi parcialmente suportada porque se verifica apenas para o grupo das mulheres com funções operacionais.

Finalmente, a terceira hipótese deste estudo previa que a relação entre o CA e o bem-estar psicológico fosse mais forte para as mulheres com funções de chefia do que para as mulheres com funções operacionais. Esta hipótese foi refutada porque ao contrário do esperado, na amostra em estudo, a relação entre o CA e os indicadores do bem-estar psicológico (SGV e PS) é apenas significativa para as mulheres com funções operacionais, sendo significativamente mais forte do que para as mulheres com funções de chefia (Relação entre CA e SGV:  $z = 2.47, p < .05$ ; Relação entre CA e PS:  $z = 1.75, p < .01$ ).

#### Quadro 4

*Resultados do Modelo de Equações Estruturais (SEM) para a amostra de mulheres com funções de Chefia e com funções Operacionais separadamente, e Análise Multigrupo com as amostras combinadas*

Modelos	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	IFI	TLI
Modelo para amostra:						
Funções de Chefia (N = 129)						
Modelo Teórico	$\chi^2 (85)$ = 132.36**		.07	.95	.95	.93
Modelo para amostra:						
Funções Operacionais (N = 129)						
Modelo Teórico	$\chi^2 (85)$ = 143.96*		.07	.95	.95	.94
Análise Multigrupo (N = 258)						
Modelo Multigrupo/Baseline	$\chi^2 (172)$ = 310.87*	$\Delta\chi^2 (34) =$ 70.23*	.06	.93	.94	.92
Modelo Full Constrained	$\chi^2 (206)$ = 318.10*		.06	.92	.92	.91

Nota: \*  $p < .01$

## Quadro 5

### *Resultados do Modelo Full Constrained para a amostra de mulheres com funções de Chefia e com funções Operacionais, separadamente*

	Funções de Chefia			Funções Operacionais		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>P</i>
CA	.29	.11	.01	.49*	.13	.00
CA – SGV	.15	.19	.17	.49*	.21	.00
CA – PS	-.05	.13	.59	.20**	.12	.05

*Notas:* \*\* $p < .05$ ; \* $p < .001$ ; CA= Compromisso Afetivo; SGV= Satisfação Geral com a Vida; PS= Percepção de Saúde

## Discussão

De uma forma geral, a presente investigação contribuiu para um melhor entendimento do contexto laboral de desigualdade de género, particularmente, no acesso a posições de chefia. Especificamente, o presente estudo possibilitou uma melhor compreensão do comportamento do CA neste contexto social e da sua interação com o bem-estar individual dos colaboradores, também esta relação inserida num contexto de desigualdade de género. Mais, reforçou a literatura no âmbito do bem-estar psicológico, ao propor uma nova perspetiva sobre o constructo.

Partindo da primeira hipótese do presente estudo, que pretendia, numa situação laboral de desigualdade de género, comparar os níveis de compromisso afetivo entre mulheres com funções de chefia e com funções operacionais, constatou-se que, as mulheres chefias manifestam um maior CA, como forma de suportar este contexto, o que nos permite confirmar a hipótese em questão. Este resultado vai ao encontro da perspetiva de Kumari e Afroz (2013), que defende que, os indivíduos que trabalham em funções de níveis mais elevados, envolvem uma maior dedicação do seu tempo à função e, por isso, encontram-se mais ligados emocionalmente com a mesma. Este elevado nível de compromisso afetivo manifestado pelas mulheres chefias poderá ser explicado, por exemplo, pela ideia de que, os colaboradores que têm um forte CA com a sua organização revelam uma maior capacidade de suportar os stressores laborais, na condição de estes não prejudicarem diretamente o compromisso em si e os seus efeitos positivos (p.e. ausência de doença e maior satisfação) (Meyer & Maltin, 2010). Considerámos esta justificação plausível, pois, neste estudo confirmámos que, comparativamente às mulheres operacionais, as mulheres chefias manifestam um maior bem-estar psicológico (satisfação geral com a vida e percepção de saúde). A perspetiva de Sinha (2017) reforçou esta ideia, ao considerar que, quando um indivíduo alcança o que deseja (neste caso, ter



uma função de chefia), manifesta uma sensação de bem-estar (p.e. sentimentos positivos de satisfação), que se revela importante para a saúde mental. Ainda, de acordo com Hagqvist e colaboradores (2017), um indivíduo que desempenhe cargos de chefia tem agregadas recompensas psicológicas (p.e. maior bem-estar psicológico). Também Barling e Cloutier (2016) reforçam este impacto pessoal, constatando que, os líderes desfrutam de um bem-estar psicológico mais positivo, comparativamente aos restantes colaboradores.

Ainda, o presente estudo acrescentou à literatura, uma melhor compreensão da relação entre o CA e o bem-estar psicológico, ao definir este último constructo com base nas variáveis de “satisfação geral com a vida” (SGV) e “percepção de saúde” (PS). As relações positivas entre o CA e os indicadores de bem-estar psicológico (SGV e PS), igualmente defendida pelo presente estudo, vão também ao encontro de várias perspetivas teóricas. Por um lado, confirmam a ideia de Harris e Cameron (2005), de que as várias dimensões do CO (p.e. dimensão afetiva) são importantes preditores positivos do bem-estar. Mais, que os colaboradores que possuem um forte CA, têm maior probabilidade de ausência de doenças e de manifestação de medidas de tensão (sintomas psicossomáticos e queixas de saúde física) (Meyer & Maltin, 2010), bem como, de uma maior satisfação com a vida (Palmore & Luikart, 1972). A presente investigação ao concluir que, a relação do CA com estes indicadores de SGV e PS não se verifica nas mulheres com funções de chefia, permite não só confirmar parcialmente a segunda hipótese, mas também, refutar a terceira. Uma possível justificação para as relações entre o CA e os indicadores de bem-estar psicológico (SGV e PS) não serem significativas para o grupo das mulheres chefias (resultado da H2) e que, por isso, não manifestam a relação mais forte, quando comparadas às mulheres operacionais (resultado da H3), pode ser explicada por duas situações. Por um lado, as mulheres chefias, por terem um CA mais elevado (como confirmado pela H1) estão mais envolvidas com a organização e, por isso, trabalham mais (tempo e esforço), o que se traduz num maior *stress*, logo num menor bem-estar. Esta possível explicação surge da ideia de que, frequentemente, os gestores trabalham mais horas (Oshagbemi, 1995) e de acordo com Emmerik e Sanders (2005), os colaboradores que trabalham mais horas demonstram um maior CA. Ainda, que o compromisso pode ser influenciado pelo envolvimento com o trabalho (Stevens, Beyer & Trice, 1978), nomeadamente, nas funções de chefia, que envolvem uma maior dedicação do seu tempo à função e, por isso, encontram-se mais ligados emocionalmente com a mesma (Kumari

& Afroz, 2013). Também de acordo com Leung e Chen (2011), o CA têm uma forte influência no *stress* emocional dos seus colaboradores<sup>4</sup>. Neste sentido, o *stress* negativo (diferente de *stress* positivo – *eustress*) pode trazer efeitos negativos para o próprio colaborador (Bray, Camlin, Fairbank, Dunteman & Wheelless, 2001), nomeadamente, na diminuição da satisfação com a vida (Hui & Ramzan, 2017) e no aumento de problemas de saúde gerais (Heruti, Levy & Avitsur, 2018). Outra possível justificação para estes resultados da segunda e terceira hipóteses, remete para a ideia de que, um maior esforço de crescimento da carreira, num contexto de desigualdade de género, poderá ter favorecido o *stress* das mulheres que obtiveram um lugar de chefia. Esta sugestão é sustentada pela teoria de que, num contexto laboral de desigualdade de género, o avanço da carreira é mais stressante para as mulheres (McKinsey and Company & Lean In., 2015). Ainda, que os estereótipos dos papéis de género prejudicam o bem-estar das mulheres (Zuckerman et al., 2017), nomeadamente, na redução da satisfação com a vida (Batz-Barbarich, Tay, Kuykendall & Cheung, 2018) e no aumento dos problemas de saúde (World Health Organization – WHO, 2018), aliados a elevados níveis físicos e emocionais de *stress* por parte das mulheres (APA, 2010b).

### **Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

O presente estudo envolve algumas limitações, que devem ser referidas. Primeiramente, a natureza transversal do estudo, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal, o que não permite inferir a causalidade dos resultados apresentados, sendo que, apenas conseguimos obter informação sobre a natureza positiva ou negativa das relações entre as variáveis e a sua significância. De modo a colmatar esta limitação, seria necessário proceder à realização de estudos longitudinais, onde a comparação da relação entre as variáveis em estudo seriam medidas em vários momentos ao longo do tempo. Em segundo lugar, e não questionando a garantia de anonimato dos participantes, o facto de as respostas terem sido obtidas através da utilização de um método de autoavaliação, pode contribuir para que os mesmos estejam sujeitos ao efeito de deseabilidade social. Esta limitação poderá ser corrigida, em estudos futuros, através da utilização de múltiplas fontes para a obtenção de respostas por parte dos participantes. Outra limitação da presente investigação remete para a amostra reduzida. Neste sentido,

---

<sup>4</sup> O *stress emocional* é entendido como um resultado das exigências estabelecidas para com um indivíduo, e com as quais o próprio se sente incapaz de lidar de forma adequada (Cox 1993).

futuros trabalhos poderiam investigar a relação em estudo numa amostra maior, a fim de obter resultados com uma maior consistência e credibilidade. Ainda no âmbito da amostra, uma vez que, todas as respostas foram obtidas em Portugal e apenas em duas organizações de dois setores distintos, sugerimos, para estudos futuros, a comparação com respostas de outros países. Sugerimos, também, a sua exploração noutros setores com características diferentes, como por exemplo *startups* e multinacionais. Esta sugestão explorativa remete-nos para as características organizacionais da estrutura, do clima e da cultura organizacional, que considerámos serem interessantes de analisar na relação em estudo, especificamente, a sua influência na relação do CA com os seus indicadores de bem-estar psicológico, particularmente, numa amostra de mulheres com funções de chefias e num contexto de desigualdade de género. Outra das limitações encontradas na presente investigação foi a incerteza em relação aos elevados níveis de CA das mulheres chefias, particularmente, se estes foram manifestados, em específico, neste contexto de desigualdade de género, e não, em qualquer contexto em geral. A fim de colmatar esta questão, e uma vez que o enquadramento teórico destaca a existência de desigualdade de género no contexto nacional e europeu, aconselhamos, para estudos futuros, a elaboração de escalas para medição da perceção de desigualdade por parte das mulheres, tal como sugerido por Kossek, Su e Wu (2017).

### **Implicações**

Não ignorando o conjunto de limitações anteriormente mencionadas, é possível destacar algumas implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos no presente estudo, que revelam utilidade para investigadores, profissionais, empresas e até para a sociedade.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para o crescimento de pesquisas sobre a situação social de desigualdade de género, particularmente, nas funções de chefia, ao confirmar que neste contexto, as mulheres chefias têm um maior CA que as mulheres operacionais, como forma de o suportar. Ainda, contribui para a escassez de estudos sobre o bem-estar dos líderes (Barling & Cloutier, 2016) e para a falta de estudos no âmbito da influência do compromisso em variáveis individuais, ao confirmar parcialmente a relação do CA com a variável individual do bem-estar psicológico. Segundo a literatura, um investigador que analise esta relação estará a aventurar-se num território relativamente novo (Meyer & Maltin, 2010; Maltin, 2011). Em simultâneo, o presente estudo, ao explorar esta relação no contexto de desigualdade de género tornou-se inovador, pois, foi ao encontro da sugestão teórica de Zuckerman e colaboradores

(2017), que salientaram a necessidade de identificação dos processos psicológicos desencadeados pelas mudanças na igualdade de género e a sua relação com o bem-estar psicológico. Deste modo, concluímos que, futuramente, será importante continuar a abordar esta relação neste contexto social, a fim de a aprimorar.

Uma vez que, o contexto de desigualdade de género afeta, sobretudo, as mulheres com funções de chefia, enumeram-se algumas implicações práticas, como consequência dos resultados alcançados por parte do presente estudo. De acordo com a presente investigação, apesar de as mulheres chefias manifestarem um elevado CA neste contexto de desigualdade, esta atitude não se relaciona com o seu bem-estar psicológico (satisfação geral com a vida e perceção de saúde). Contudo, não invalida a importância de as organizações formarem os seus administradores, para que sejam capazes de apoiar os seus colaboradores a melhorarem o seu compromisso, tendo em consideração a solicitação, a necessidade e a expectativa de diferentes géneros (Aydin, Sarier & Uysal, 2011). Neste sentido, revela-se pertinente que, as organizações contribuam para a diminuição deste impacto social negativo no bem-estar psicológico das colaboradoras, através de políticas e medidas promotoras da igualdade de género. Isto porque, uma organização que seja incapaz de defender as normas de igualdade, gera sentimentos de reduzido bem-estar (Hagqvist et al., 2017) e posteriormente, para a produtividade organizacional (Barling & Cloutier, 2016).

Segundo Maslach e Leiter (2008), as entidades empregadoras devem intervir através de leis que dissuadam o sexismo (p.e. incentivo aos colaboradores, para o reconhecimento e evitação da discriminação de género). Ainda, as organizações devem promover atmosferas de trabalho positivas, onde se reconheça os aspetos positivos do trabalho e os pontos fortes dos colaboradores, independentemente do sexo. Também, a criação de ambientes de apoio (p.e. valorização dos colaboradores, através de políticas anti discriminatórias) é outro exemplo de medidas defendidas pelos investigadores. Segundo os autores, estas estratégias de promoção de locais adeptos da igualdade de género irão ter um impacto positivo na saúde mental dos colaboradores. Também, a sociedade tem um papel fulcral na promoção da igualdade, que permite estimular a existência de locais de trabalho saudáveis (Maslach & Leiter, 2008). O princípio da igualdade entre homens e mulheres encontra-se, formalmente, no plano nacional e internacional, a fim de colmatar a desigualdade de género nas esferas social, política e laboral (INE, 2017). Apesar do surgimento de políticas que pretendem diminuir a tolerância e proibir os maus tratos (p.e.

ver *The Equality Act*, 2010), os problemas sociais (p.e. apoio inadequado às colaboradoras mulheres) continuam a manifestar-se nas organizações (APA, 2010a; McCord, Joseph, Dhanani & Beus, 2018). Por exemplo, o Estado tem um papel fundamental na inclusão/exclusão dos seus membros na sociedade, através de leis anti discriminatórias e de apoio à igualdade de género (p.e. cotas para cargos de gestão, enquanto política de apoio ao emprego das mulheres). Estas medidas regulam o acesso das mulheres ao trabalho, às oportunidades de salário e à progressão da carreira de forma igualitária (Conell, 2009). De uma forma geral, alerta-se para necessidade de se analisar a cultura de género, pois, os papéis sociais atribuídos aos homens e mulheres influenciam as políticas públicas e práticas sociais, e, por isso, os fatores culturais e institucionais têm um importante papel nas relações de género (Effinger, 2005).

Em Portugal, o ano 2017 ficou marcado pela aprovação da lei das quotas de género, que obrigam as empresas públicas e cotadas em bolsa a promoverem a igualdade de género nos seus órgãos de chefia e fiscalização (Rodrigues, 2017). Entre as empresas portuguesas adeptas da igualdade de género, foi o grupo CTT – Correios de Portugal, que recebeu um prémio de reconhecimento neste sentido, por parte da *Human Resources Portugal* (Executive Digest, 2018). Neste sentido, e recorrendo novamente à metáfora dos desafios associados ao “labirinto” do percurso profissional feminino (Eagly & Carli, 2007) é necessária a aquisição de conhecimento relativamente às barreiras que compõem este “labirinto”, a fim de facilitar a modificação da situação.

## Referências Bibliográficas

- Albrecht, S. L. (2012). The Influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. *International Journal of Manpower*, vol. 33 (7), pp. 840–853. DOI: 10.1108/01437721211268357
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63 (1), pp. 1-18. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Ambad, S. N. A., Rimin, F. & Harbi, A. (2017). Determinant of organizational commitment among women employees in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 7 (10), pp. 220-229. Retrieved from: [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Determinant\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_among\\_Women\\_Employees\\_in\\_Malaysia.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Determinant_of_Organizational_Commitment_among_Women_Employees_in_Malaysia.pdf)
- APA (2010a). *Dicionário de psicologia da American Psychological Association*. Brasil: ARTMED.
- APA (2010b). *Gender and stress*. Retrieved from: <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2010/gender-stress.aspx>
- Arbour, S. (2008). *Using person-environment fit and careers stage to examine satisfaction, commitment and work strain in Canadian nurses* (Dissertação de Mestrado). University of Windsor, Windsor, Canadá. Retrieved from: <http://web2.uwindsor.ca/ckwantes/lab/Using%20person-environment%20fit%20and%20careers%20stage%20to%20examine%20satisfaction,%20commitment%20and%20work%20strain%20in%20Canadian%20nurses.pdf>
- Aydin, A., Sarier, Y. & Uysal, S. (2011). The Effect of gender on organizational commitment of teachers: A Meta Analytic analysis. *Educational Sciences: Theory and Practice*, vol. 11 (2), pp. 628-632. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ927369>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, vol. 13 (3), pp. 209–223. DOI: 10.1108/13620430810870476

- Barling, J. & Cloutier, A. E. (2016). Leaders' Mental Health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. DOI: 10.1037/ocp0000055
- Batz-Barbarich, C., Tay, L., Kuykendall, L., & Cheung, H. K. (2018). A Meta-Analysis of gender differences in subjective well-being: Estimating effect sizes and associations with gender inequality. *Psychological Science*, vol. 29 (9), pp. 1491-1503. DOI: 10.1177/0956797618774796
- Benditt, L. (2015). Race, gender and public-sector work: Prioritizing occupational values as a labor market privilege. *Social Stratification and Mobility*, vol. 42, pp. 73–86. DOI: 10.1016/j.rssm.2015.09.001
- Béres, M. (2011). *Role theory in the social work – in the context of gender stereotypes*. Retrieved from: [http://www.academia.edu/810501/Role\\_theory\\_in\\_the\\_social\\_work\\_in\\_the\\_context\\_of\\_gender\\_stereotypes](http://www.academia.edu/810501/Role_theory_in_the_social_work_in_the_context_of_gender_stereotypes)
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, vol. 12, pp. 67-92. Retrieved from: <http://www2.ece.ohio-state.edu/~passino/RoleTheory-Biddle-1986.pdf>
- Bray, R. M., Camlin, C. S., Fairbank, J. A., Duntzman, G. H. & Wheelless, S. C. (2001). The Effects of stress on job functioning of military men and women. *Armed Forces & Society*, vol. 27 (3), pp. 397–417. DOI: 10.1177/0095327x0102700304
- Brighouse, H. & Wright, E. O (2008). Strong gender egalitarianism. *Politics & Society*, vol. 36 (3), pp. 360-372. DOI: 10.1177/0032329208320566
- Brockmann, H. (2016). Women and leadership: Well-being in the executive suite. *The Economist*. Retrieved from: <http://perspectives.eiu.com/healthcare/womens-health-and-well-being/blog/women-and-leadership-well-being-executive-suite>
- Burke, P. J., Stets, J. E. & Pirog-Good, M. A. (1988). Gender Identity, self-esteem, and physical and sexual abuse in dating relationships. *Social Psychology Quarterly*, vol. 51 (3), pp. 272-285. DOI: 10.2307/2786925

Burr, V. (1998). Gender and psychological research: Analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. In P. Hinton (Ed), *Gender and Psychology* (pp.123-144). Reino Unido: Routledge.

Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd Ed). New York: Routledge.

CARTA (2017). *Sexism at work affects the mental health of women*. Retrieved from: <http://cartafrica.org/sexism-work-affects-mental-health-women/>

Carvalho, V. S. & Chambel, M. J. (2016). Work-to-Family enrichment and employees' well-being: high performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, vol. 119 (1), pp. 373-387. DOI: 10.1007/s11205-013-0475-8

Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B. & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: Reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *RAUSP – Management Journal*, vol. 45 (1), pp. 70-83. DOI: 10.1016/S0080-2107(16)30510-6

Chambel, M. J. & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers. *Career Development International*, vol. 16 (2), pp. 161–177. DOI: 10.1108/13620431111115613

Chambel, M. J., Lopes, S. & Batista, J. (2016). The Effects of temporary agency work contract transitions on well-being. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 89 (8), pp. 1215–1228. DOI: 10.1007/s00420-016-1158-y

Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, vol. 98 (2), pp. 310–357. DOI: 10.1037/0033-2909.98.2.310

Connell, R. W. (2nd Ed.). (2005). *Masculinities*. Cambridge: Polity Press

Correia, C. (2017). Portugal abaixo da média mundial de diversidade nos boards. *Executiva*. Retirado de: <https://executiva.pt/portugal-da-media-mundial-diversidade-nos-boards/>

Cox, T. (1993). Stress research and stress management: Putting theory to work. *Health & Safety Executive* (61). Retrieved from: [http://www.hse.gov.uk/research/crr\\_pdf/1993/crr93061.pdf](http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr93061.pdf)



- Crawford, M. (1995). Talking difference: On Gender and language. *Language & Literature*, vol. 7 (3), pp. 279-282. DOI: 10.1177/096394709800700308
- Cruz, A. I. T. (2011). *Ser Masculino e ser feminino: Duas formas complementares do ser humano* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Teologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Retirado de: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/11670/1/trabalho\\_final.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/11670/1/trabalho_final.pdf)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1991). A Motivation approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.). *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation*. (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, vol. 49 (1), pp. 71–75. DOI: 10.1207/s15327752jpa4901\_13
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, vol. 31 (2), pp. 103–157. DOI: 10.1007/BF01207052
- Dipboye, R. L. & Halverson, S. K. (2004). Subtle (and not so subtle) discrimination in organizations. In R. W. Griffin & A. M. O’Leary-Kelly (Eds.). *The Dark side of organizational behavior* (vol. 16, pp. 131–158). San Francisco: Jossey-Bass.
- Eagly, A. H. & Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: A Meta-Analytic Perspective. *SAGE*, vol. 17 (3), pp. 306-315. DOI: 10.1177/0146167291173011
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, vol. 85 (9), pp. 62-71. DOI: 10.1037/e664062007-001
- Effinger, B. (2005). Culture and welfare state policies: Reflections on a complex interrelation. *Journal of Social Policy*, vol. 34 (1), pp. 3–20. DOI: 10.1017/s0047279404008232
- Emmerik, I. J. & Sanders, K. (2005). Mismatch in working hours and affective commitment: Differential relationships for distinct employee groups. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20 (8), pp. 712-726. DOI: 10.1108/02683940510631462
- Executive Digest (2018). *Transformação digital: É estratégica para a sua empresa?*.

Fritz, C. & Knippenberg, D. (2017). Gender and leadership aspiration: The Impact of organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38 (8), pp. 1018-1037. DOI: 10.1108/LODJ-05-2016-0120

Hagqvist, E., Gådin, K. G. & Nordenmark, M. (2017). Work–Family Conflict and well-being across Europe: The Role of gender context. *Social Indicators Research*, vol. 132 (2), pp. 785-797. DOI 10.1007/s11205-016-1301-x

Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 37 (3), pp. 159–169. DOI: 10.1037/h0087253

Hassan, S. (2012). Employee attachment to workplace: A Review of organizational and occupational identification and commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, vol. 15 (3), pp. 383-422. DOI: 10.1108/IJOTB-15-03-2012-B002

Heilman, M. E. (2012). Gender Stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, vol. 32 (), pp. 113-135. DOI: 10.1016/j.riob.2012.11.003

Heruti, I., Levy, S. & Avitsur, R. (2018). Physical injury, health, and well-being: Role of stress perception. *Injury*, vol. 49 (8), pp. 1546-1551. DOI: 10.1016/j.injury.2018.06.022

Hui, T. X. & Ramzan, U. B. M. (2017). Relationship of perceived stress and life satisfaction among medical students: A Cross-Sectional study. *British Journal of Medicine & Medical Research*, vol. 20 (10), pp. 1-7. DOI: 10.9734/BJMMR/2017/31693

INE (2017). A Igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: O Longo percurso do enquadramento político e dos instrumentos normativos. *Revista de estudos demográficos* (56), pp. 5-24. Retirado de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=224831137&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=224831137&PUBLICACOESmodo=2)

Jain, A. K., Giga, S. I. & Cooper, C. L. (2013). Stress, health and well-being: The Mediating Role of employee and organizational commitment. *International Journal of*

*Environmental Research and Public Health*, vol. 10, pp. 4907-4924. DOI: 10.3390/ijerph10104907

Jones, J. M. (2014). Americans say equal pay top issue for working women: Equal opportunity for advancement is second. *GALLUP*. Retrieved from: <https://news.gallup.com/poll/178373/americans-say-equal-pay-top-issue-working-women.aspx>

Joshi, A., Son, J. & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A Meta-Analytic Test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, vol. 58 (5), pp. 1516-1545. DOI: 10.5465/amj.2013.0721

Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N. & Stone, A. A. (2004). A Survey method for characterizing daily life experience: The Day reconstruction method. *Science*, vol. 306, pp. 1776-1780. DOI: 10.1126/science.1103572

Kossek, E. E., Su, R. & Wu, L. (2017). “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, vol. 43 (1), pp. 228-254. DOI: 10.1177/0149206316671582

Kumari, N. & Afroz, N. (2013). The Impact of affective commitment in employees life satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, vol. 13 (7). Retrieved from: [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume13/4-The-Impact-of-Affective-Commitment.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/4-The-Impact-of-Affective-Commitment.pdf)

Larson, J. S. (1999). The Conceptualization of health. *Medical Care Research and Review*, vol. 56 (2), pp. 123-136. DOI: 10.1177/107755879905600201

Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an organization: An Empirical investigation of steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, vol. 30 (4), pp. 721-743. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/256157>

Leung, M. & Chen, D. (2011). Exploring the influence of commitment on stress for cost estimators in Hong Kong. *Procedia Engineering*, vol. 14, pp. 1953-1958. DOI: 10.1016/j.proeng.2011.07.245

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. Reino Unido: Oxford University Press.

- Martin, E. R. (2011). *Workplace Commitment and employee well-Being: A Meta-analysis and study of commitment profiles* (Dissertação de Mestrado). Western University, Canadá. Retrieved from: <https://ir.lib.uwo.ca/etd/273/>
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. & Cook, C. R. (1993). Gender Differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, vol. 20 (3), pp. 368-390. DOI: 10.1177/0730888493020003005
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, vol. 93 (3), pp. 498–512. DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- McCord, M. A., Joseph, D. L., Dhanani, L. Y. & Beus, J. M. (2018). A Meta-Analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 103 (2), pp. 137-163. DOI: 10.1037/apl0000250
- McKinsey and Company & Lean In. (2015). *Women in the workplace*. Retrieved from: [https://www.nmhc.org/uploadedFiles/Articles/External\\_Resources/McKinsey-LeanIn%20Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2015.pdf](https://www.nmhc.org/uploadedFiles/Articles/External_Resources/McKinsey-LeanIn%20Women_in_the_Workplace_2015.pdf)
- Meisenberg, G. & Woodley, M. A. (2014). Gender Differences in subjective well-being and their relationships with gender equality. *Journal of Happiness Studies*, vol. 16 (6), pp. 1539-1555. DOI: 10.1007/s10902-014-9577-5
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1 (1), pp. 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78 (4), pp. 538-551. DOI: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oakss, California: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta-Analysis of

antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61 (1), pp. 20-52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842

Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee Commitment and well-being: A Critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, pp. 323-337. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.04.007

Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J. & Madore, I. (2010). A Multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A Latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, vol. 14 (1), pp. 58-90. DOI: 10.1177/1094428109356476

Morrison, A. M. & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, vol. 45 (2), pp. 200-208. DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.200

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization linkages: The Psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.

Neto, F. (1992). The Satisfaction with life scale: Psychometrics properties in an adolescent sample. *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 22 (2), pp. 125-134. DOI: 10.1007/BF01536648

Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A Meta-Analytic review. *Work & Stress*, vol. 26 (4), pp. 309-332. DOI: 10.1080/02678373.2012.734709

Nogueira, C. (2001). Feminismo e discurso do gênero na psicologia social. *Psicologia & Sociedade*, vol. 13 (1), pp. 107-128. Retirado de: <http://hdl.handle.net/1822/4117>

Nunes, A. R. & Casaca, S. F. (2015). As Mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas (SPP)*, pp. 77-94. Retirado de: <https://journals.openedition.org/spp/1821>

OECD (2009). *Gender and sustainable development: Maximising the economic, social, and environmental role of women*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/greengrowth/40881538.pdf>

Oshagbemi, T. (1995). Management Development and managers' use of their time. *Journal of Management Development*, vol. 14 (8), pp. 19-34. DOI: 10.1108/02621719510097398

- Palmore, E. & Luikart, C. (1972). Health and social factors related to life satisfaction. *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 13 (1), pp. 68-80. DOI: 10.2307/2136974
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A Longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75 (2), pp. 224-236. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.06.002
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2002). Exploring the influence of decision makers' race and gender on actual promotions to top management. *Personnel Psychology*, vol. 55 (2), pp. 397-428. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00115.x
- Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Cunha, M., P. (2003). *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Rodrigues, M. S. L. M. (2017). *A Representatividade das mulheres na liderança de topo: Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016)* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia (FEP), Universidade do Porto, Porto, Portugal. Retirado de: [https://sigarra.up.pt/fep/pt/teses.tese?p\\_aluno\\_id=101606&p\\_processo=19205&p\\_lang=0](https://sigarra.up.pt/fep/pt/teses.tese?p_aluno_id=101606&p_processo=19205&p_lang=0)
- Saltonstall, R. (1993). Healthy Bodies, social bodies: Men's and women's concepts and practices of health in everyday life. *Social Science & Medicine*, vol. 36 (I), pp. 7-14. DOI: 10.1016/0277-9536(93)90300-S
- Scott, J. W. (1994). A Mulher trabalhadora. In G. Duby & M. Perrot (Eds.), *História das mulheres no ocidente: O Século XIX* (pp. 443-475). Porto: Edições Afrontamento.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (2001). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sinha, S. (2017). Multiple roles of working women and psychological well-being. *Industrial Psychiatry Journal*, vol. 26 (2), pp. 171-177. DOI: 10.4103/ipj.ipj\_70\_16
- Sloan, M. M. (2017). Gender Differences in commitment to state employment: The Role of coworker relationships. *Public Personnel Management*, vol. 46 (2), pp. 170-187. DOI: 10.1177/0091026017702612
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 2 (1), pp. 261-293. Retrieved from: <https://sci-hub.tw/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>

- Spence, J. T. (1985). Gender Identity and its implications for the concepts of masculinity and femininity. In T. B. Sonderegger (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Psychology of gender* (pp. 59-96). Lincoln, NB: University of Nebraska Press
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, vol. 21 (3), pp. 380–396. DOI: 10.2307/255721
- Trzcinski, E. & Holst, E. (2012). Gender Differences in subjective well-being in and out of management positions. *Social Indicators Research*, vol. 107 (3), pp. 449–463. DOI: 10.1007/s11205-011-9857-y
- Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M. & Lievens, F. (2014). Organizational Career growth and subsequent voice behavior: The Role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 84 (3), pp. 431-441. DOI: 10.1016/j.jvb.2014.03.004
- Ware, J. D., Davies-Avery, A. & Donald, C. A. (1978). *Conceptualization and measurement of health for adults in the Health Insurance Study: General health perceptions*. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, pp. 391–400. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.05.003
- Weng, Q. & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80 (2), pp. 256-265. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.01.014
- WHO (2018). *Gender and women's mental health*. Retrieved from: [http://www.who.int/mental\\_health/prevention/genderwomen/en/](http://www.who.int/mental_health/prevention/genderwomen/en/)
- Wirth L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.
- Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in public sector: The Role of work environment. *American Review of Public Administration*, vol. 33 (1), pp. 70-90. DOI: 10.1177/0275074002250254.

Zuckerman, M., Li, C. & Diener, E. F. (2017). Societal Conditions and the gender difference in well-being: Testing a three-stage model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 43 (3), pp. 329-336. DOI: 10.1177/0146167216684133